

欢迎参加

成功的产品经理与产品管理

2007年4月18日

中华企管培训网
主讲：陈和兰

讲师介绍

- MBA、PMP、CTA（剑桥培训师）
- 《项目管理技术》杂志编委
- LO咨询教练，成功项目管理学校副校长、教授
- 项目管理者联盟在线专家
- 国际项目管理评估师
- 厦门大学、中国海洋大学、中国电子科大、福州大学、美国北弗吉尼亚大学项目管理、研发管理、产品管理客座教授。



开窗分享



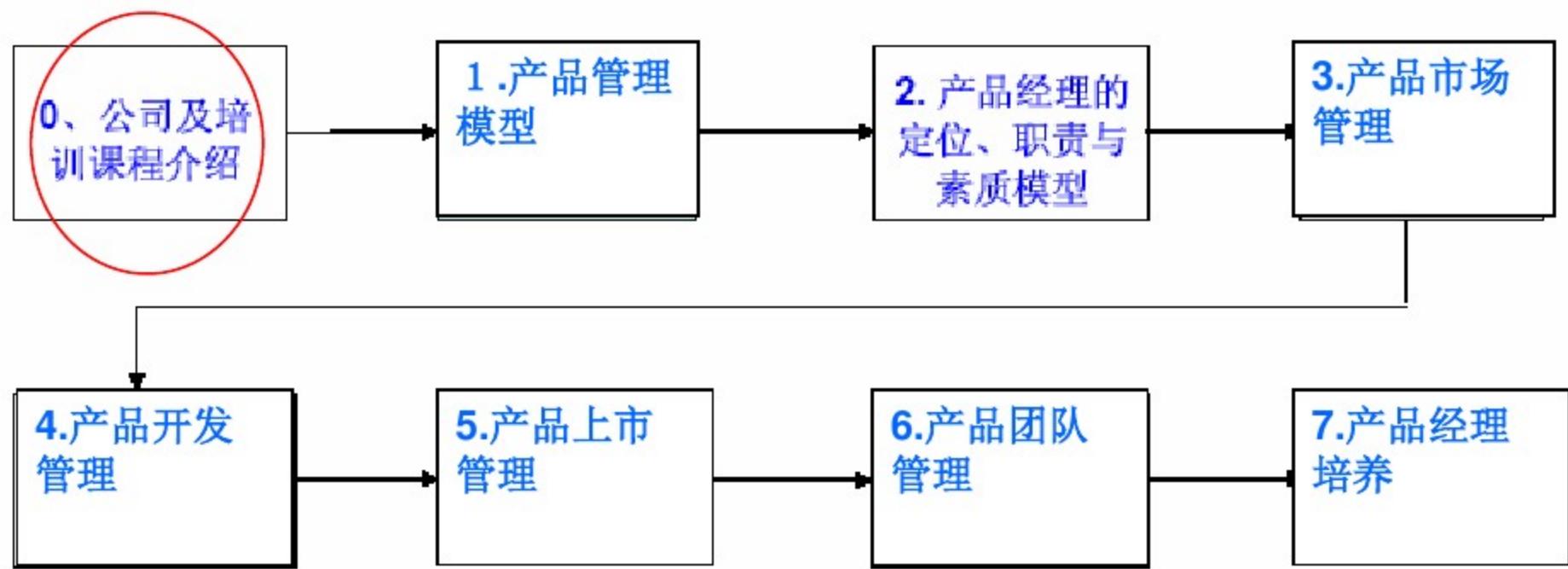
打造全方位的产品经理

这是一个产品、服务挂帅的年代，产品经理作为一种组织结构，已经广布各行各业。在这样的组织结构中，产品经理形同在组织中经营一家小型虚拟公司，他的职能是跨部门的，甚至是联结企业内外的桥梁。因此产品经理必须具备各种知识和技能，包括营销规划、销售、产品开发、财务、客户关系、时间管理等，只有这样才能在竞争激烈的今天，成功的为产品打造出一片天。

产品经理应从商业模式考虑

- 简单地把产品一个接一个地推向市场，希望他们能够获得成功。占90%
- 生孩子效应。
- 乐百氏茶饮料

产品经理知识内容



产品经理培训课程系列

关于中华企管培训网

0. 产品经理系列

- 产品经理的人力资源管理
- 产品市场调查与概念
- 产品经理的财务管理
- 产品经理的开发管理
- 产品经理的生产管理
- 产品经理的测试管理
- 新产品上市推广策略
- 产品经理的创新思维训练
- 产品经理管理实战训练
- 产品经理核心管理技能训练

1. 核心流程系列

- 研发流程概览
- 研发流程封闭训练

2. 管理体系系列

- 研发管理概览
- 考核指标
- 跨部门绩效考核与管理

3. 项目管理系列

- 项目管理概览
- 资源管理基础
- 进度管理基础
- 风险与问题管理

4. 产品开发管理系列

- 团队建设与管理
- 会议管理
- 知识产权
- 项目预算与产品成本

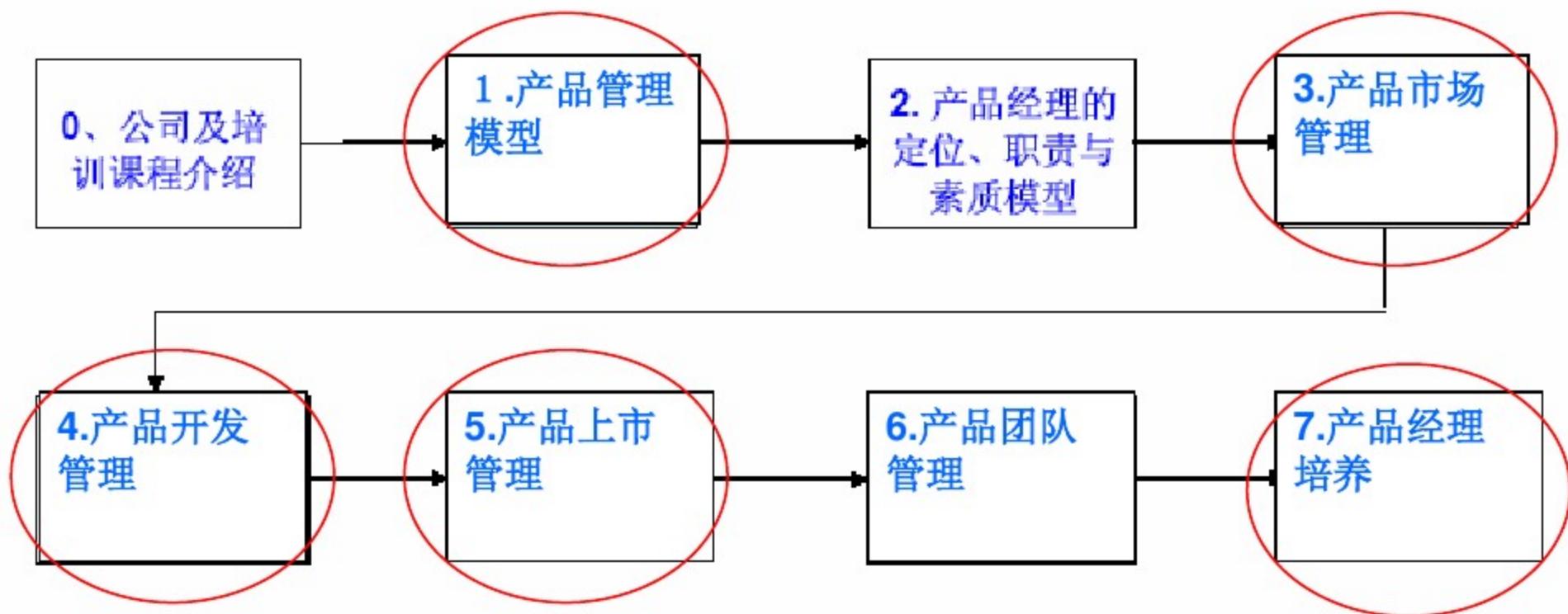
课程学习目标（一）

- 通过本课程的学习，您将能够：
 - 了解产品管理模型
 - 产品路标规划
 - 了解产品经理的定位、工作职责、素质模型与任职资格标准，同时掌握产品经理如何实现角色的转换
 - 理解产品经理如何推动产品的市场管理、需求管理的流程及相应的支撑体系建设

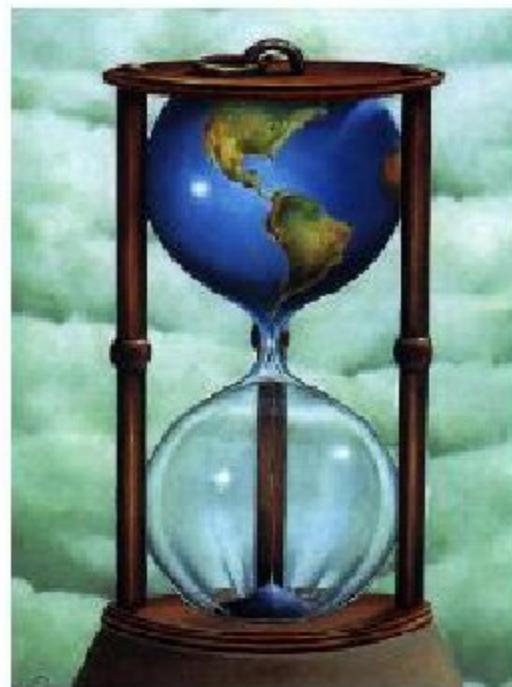
课程学习目标（二）

- 通过本课程的学习，您将能够：
 - 掌握产品开发过程管理的技巧和方法
 - 掌握新产品上市管理的流程以及一些具体的操作方法
 - 学会如何打造一个成功的产品团队，如何管理产品团队的绩效和冲突处理
 - 学会如何建立产品经理的培养体系——资源池

内容提示



产品经理背景与考核



产品经理背景

➤ 意义：

1. 达到成熟产品的规模效应
2. 延长单一产品的生命周期
3. 产品全过程管理
4. 实现产品价值最大化

➤ 产品经理的矩阵组织前提：

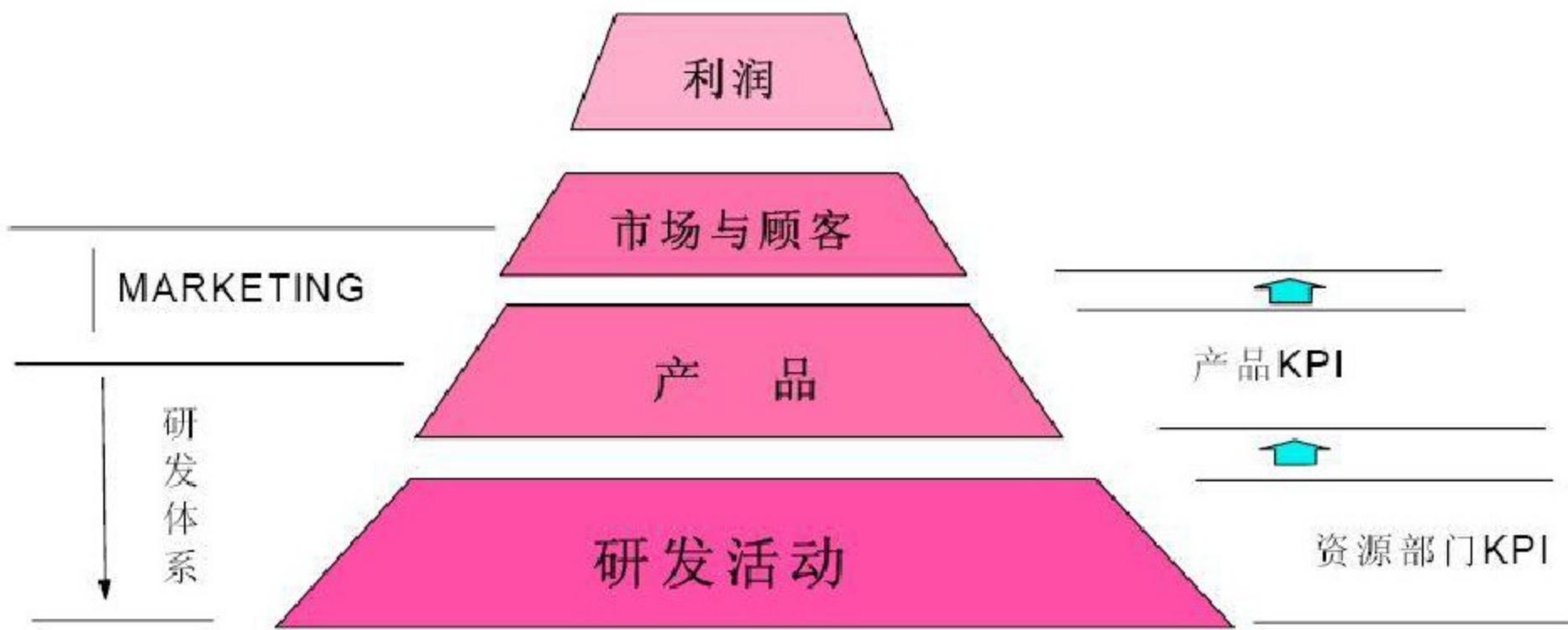
1. 流程：落地
2. 考核：抓手
3. 变革：环境



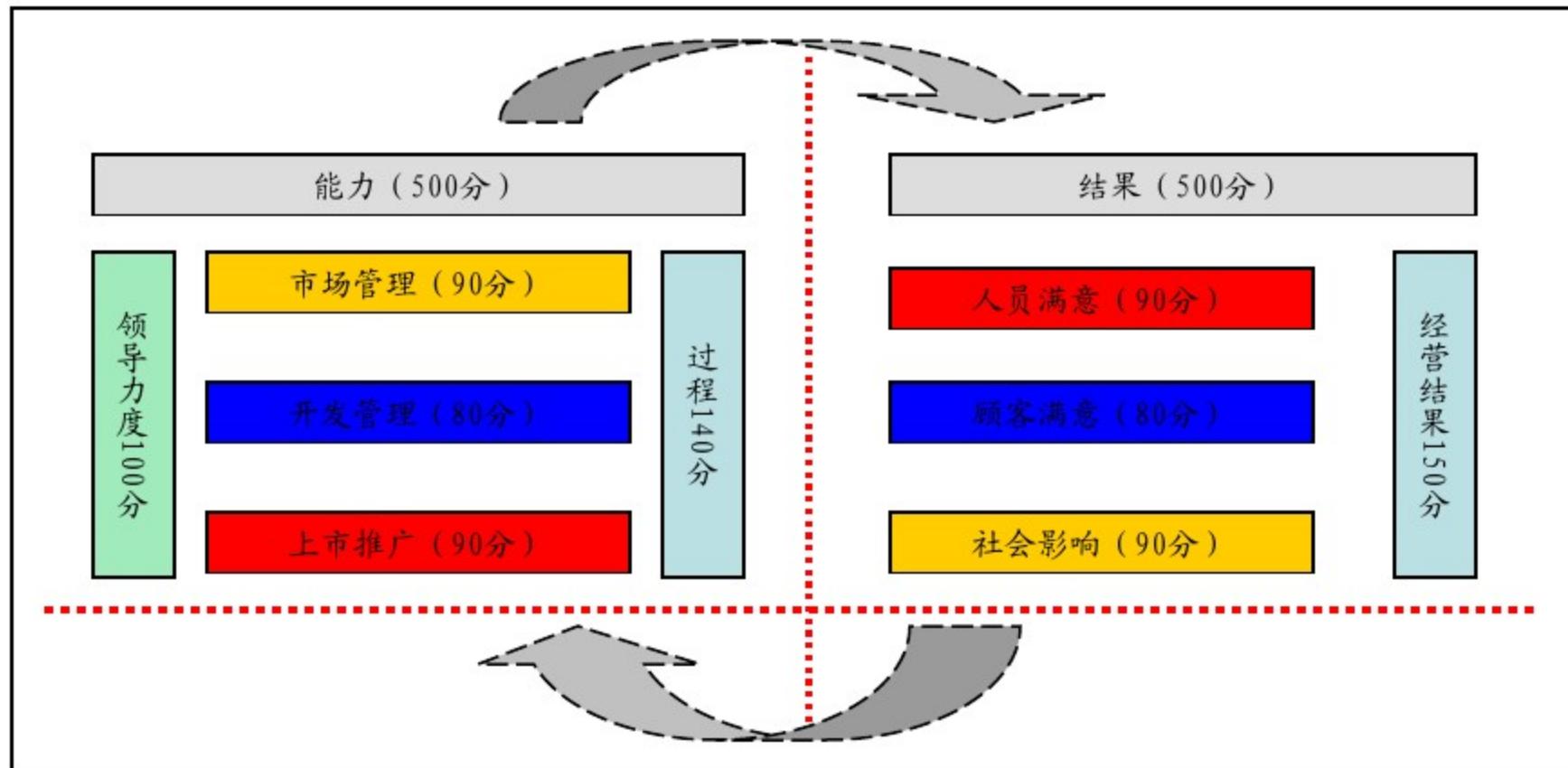
产品经理绩效考核思路

没有考核就没有管理！

产品经理抓手——绩效考核！！



产品管理绩效评估模型



参考：EFQM，美国博格里希模型TQM，日本戴明PDCA模型

产品经理评估方法—能力

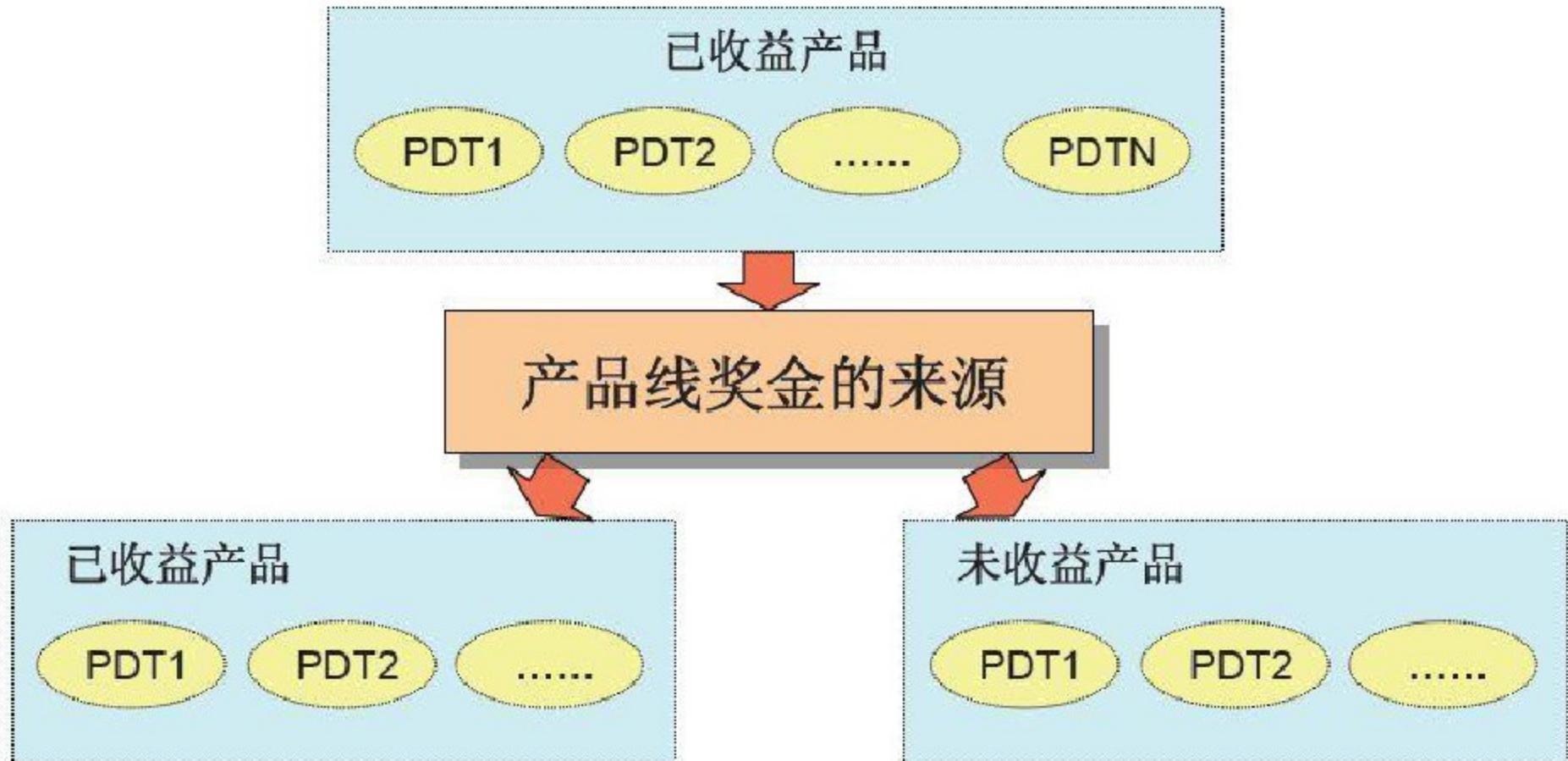
合理的 过程	系统完 备性与 风险防范	跟踪检查	运营的改 进和效力 的提高	实施与计 划的一致 性	是否可作 为其他产 品的典范	
清晰且大 量证据	清晰且大 量证据	清晰且大 量证据	清晰且大 量证据	清晰且大 量证据	清晰且大 量证据	90—100 (间隔5 分)
清楚证据	清楚证据	清楚证据	清楚证据	清楚证据		65—85
有证据	有证据	有证据	有证据	有证据		40—60
一些证据	一些证据	一些证据	一些证据	一些证据		15—35
没有证据	没有证据	没有证据	没有证据	没有证据		0—10

产品经理评估方法—结果

产品目标完成度	与其它产品对比	发展趋势	结果与过程的关联程度	
全部目标完美地实现	全过程进行完美的对比	正面发展态势或持续卓越绩效	全过程说明	90—100 (间隔5分)
较好地实现大部分目标	很大范围内进行较好的对比	正面发展态势或持续良好绩效	大多范围内说明	65—85
实现了部分目标	一些过程进行较好对比	正面发展态势或持续良好绩效	很大范围内说明	40—60
小范围内实现了较少目标	小范围内进行较好对比		一些过程说明	15—35
没有证据显示	没有证据显示		没有说明	0—10

产品管理绩效激励的来源

产品的市场成功、内部契约和计划（时间、质量、成本等要素）是产品线向PDT分配的依据

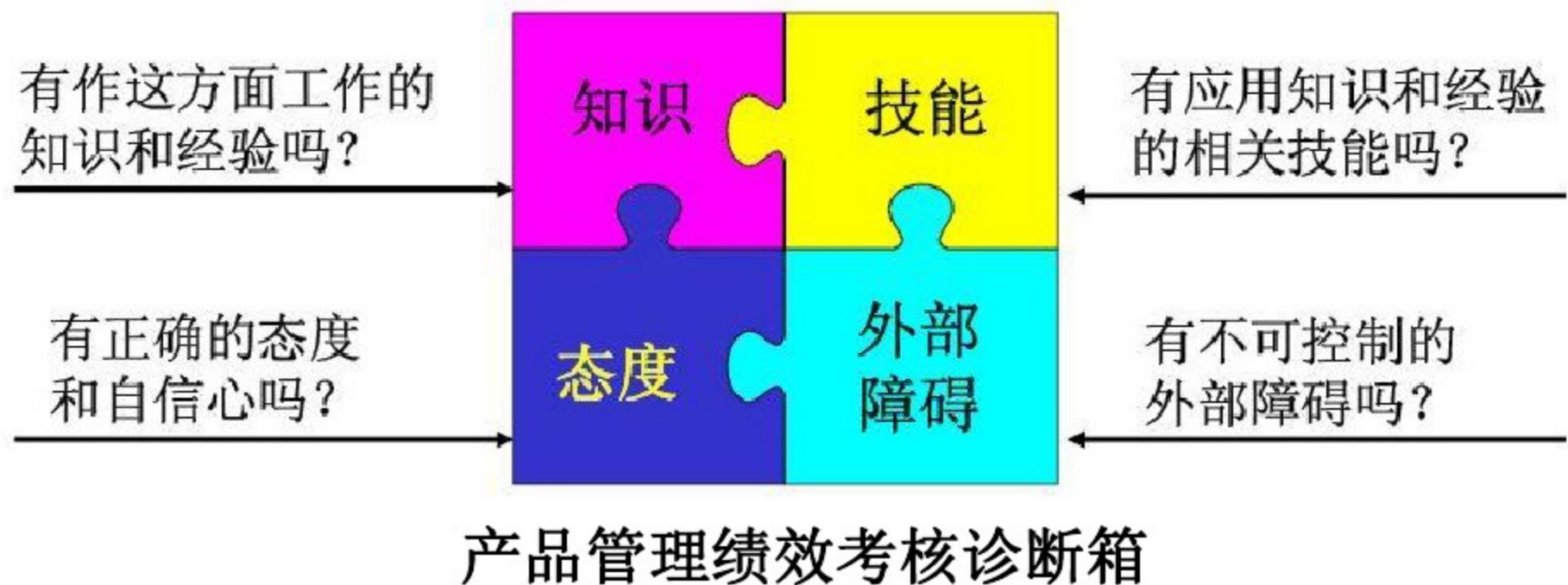


激励产品经理团队的多种方式

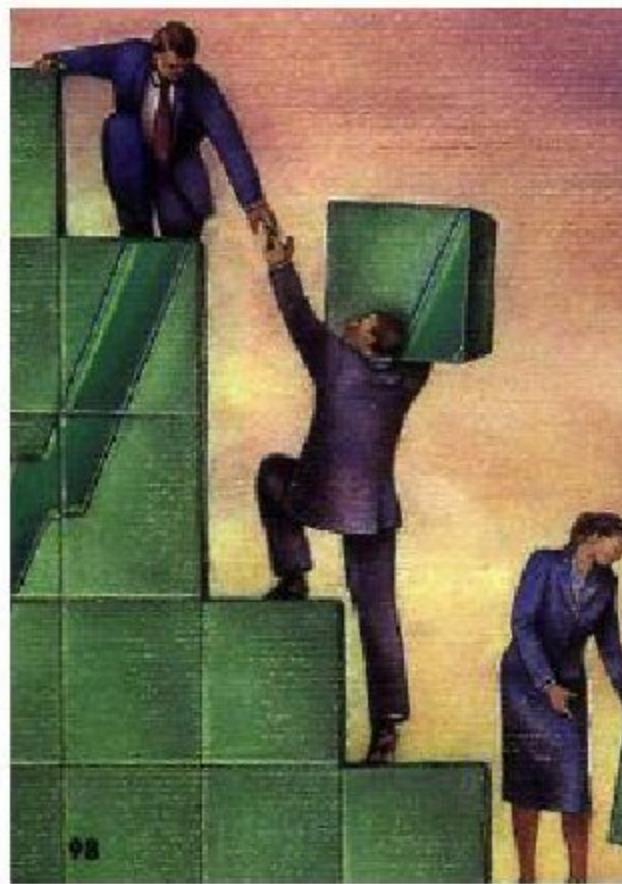


绩效考核实现产品管理的持续改进

通过产品管理绩效考核找出被考核者绩效中存在的问题，发现绩效差的征兆和原因，以拔高短板，持续改进。

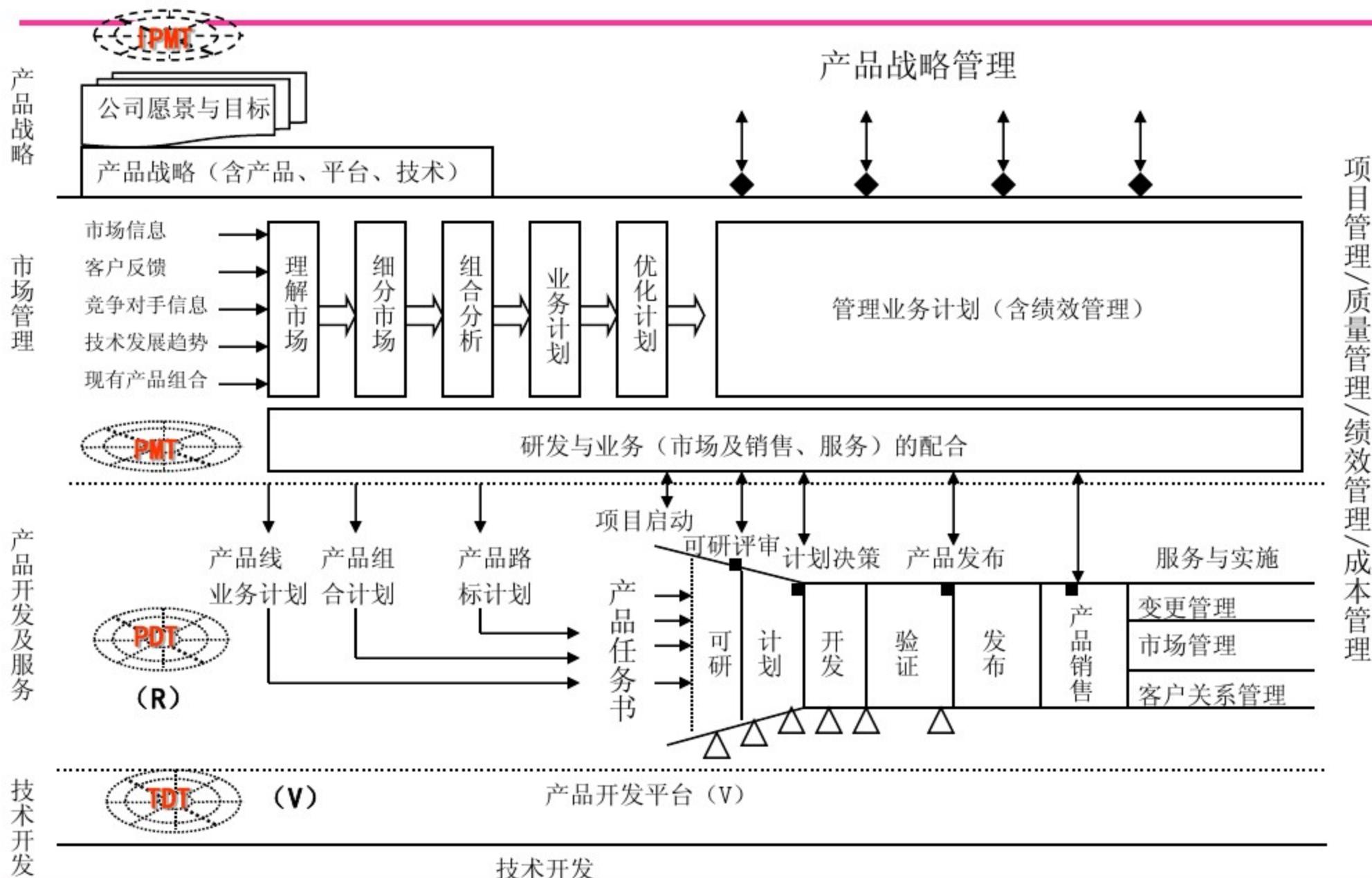


产品管理模型

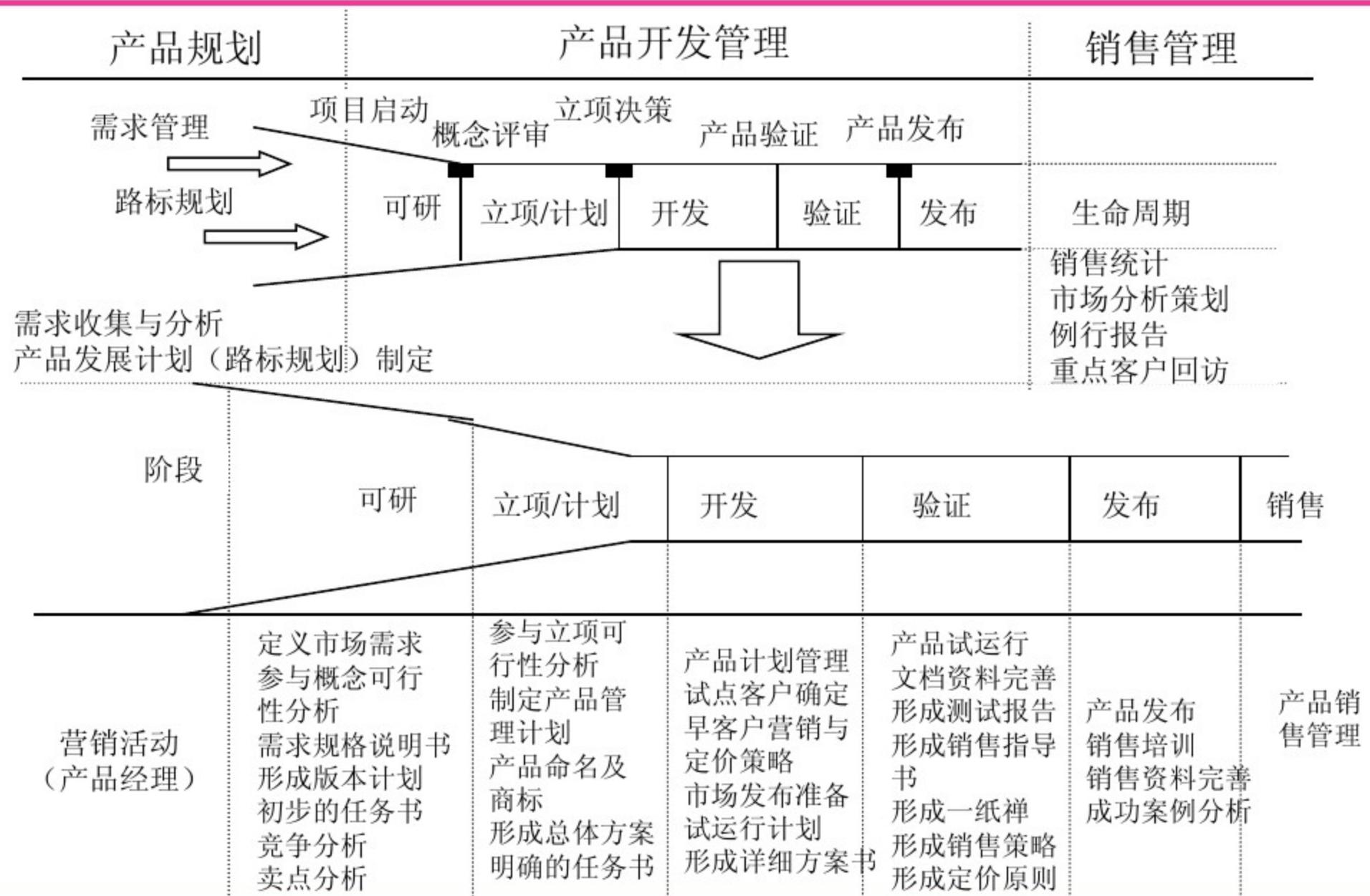


98

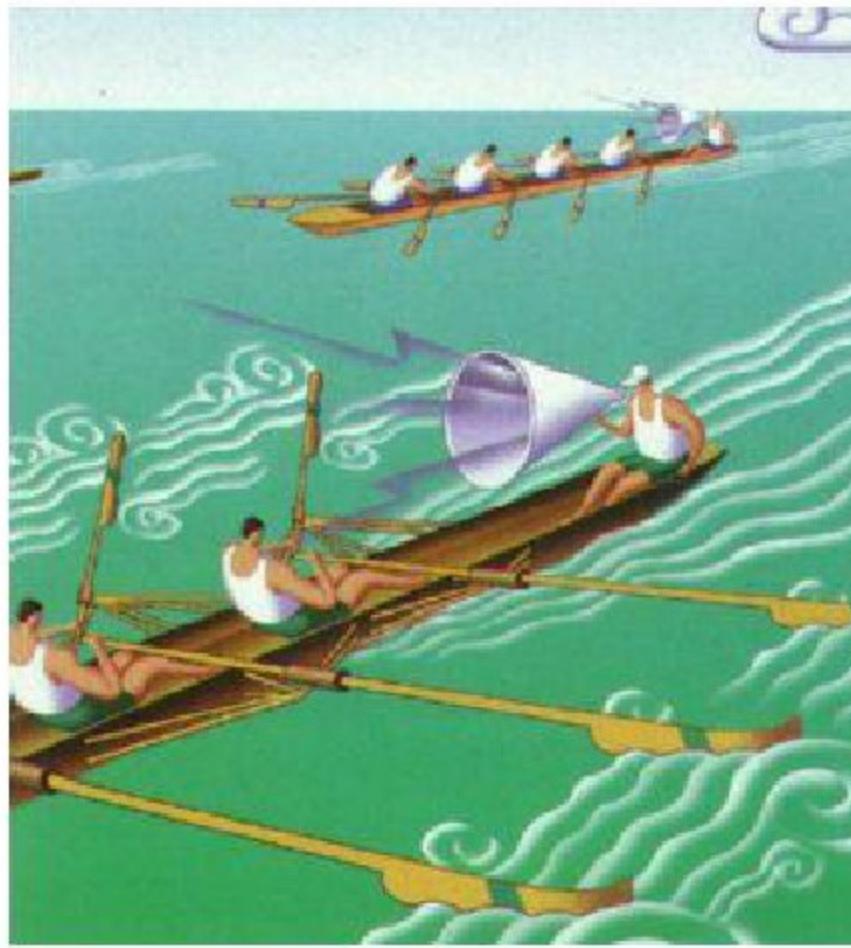
产品管理总体框架（四四四模型）



产品经理工作模型



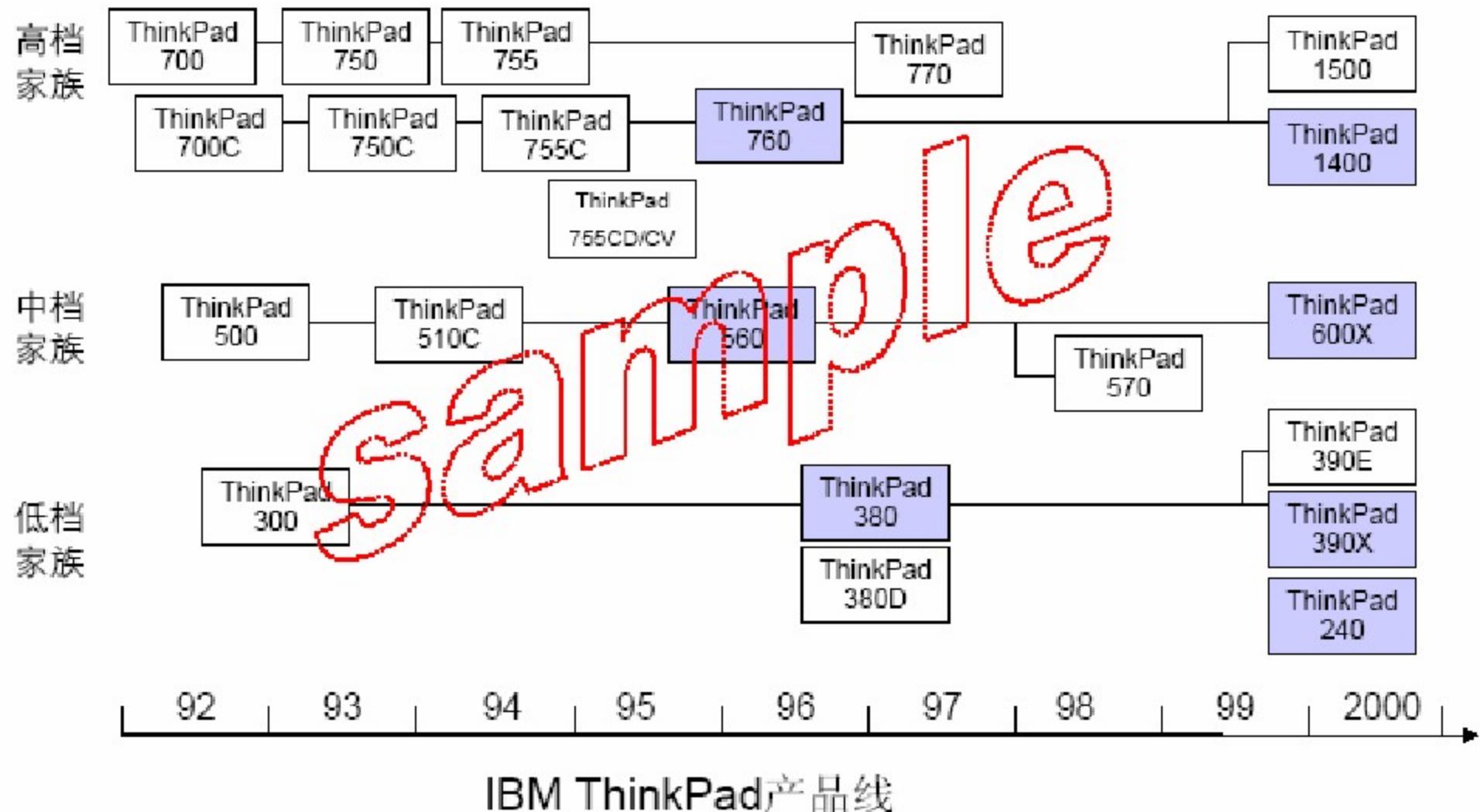
产品规划管理



产品规划依据、工具/技术与成果



案例：产品路标规划



产品路标规划的制定

- 产品路标规划制定的责任中心
 - 产品线管理部门（跨产品开发全流程团队）
- 产品路标规划制定的周期
 - 根据公司的情况一年**2—4**次，不断刷新
- 路标规划的时间范围
 - 产品路标规划的时间范围通常是最长开发周期时间的**2—3**倍

区分V、R、M是产品改革的基础

产品大版本 (Version)

代表公司某一产品或其系列产品，并与唯一的产品配套表对应。例如V100等。根据市场定位或开发平台的不同，一个产品分为若干个V级版本。每个V级版本根据市场竞争需要、技术与成本因素等，有一个总体开发计划，按计划向市场发布若干个子版本(Release)，因此V级版本包含若干个Release版本。

特性版本 (Release)

每个Release版本包含若干个特性，可以形成一个具体的系列产品，因此，系列产品与特性版本等同。什么特性纳入一个Release版本，需要综合考虑市场竞争、技术与成本方面的因素，系列产品也可有自己的特性版本，系列产品可以在特性号上用更改版本 (Modification)

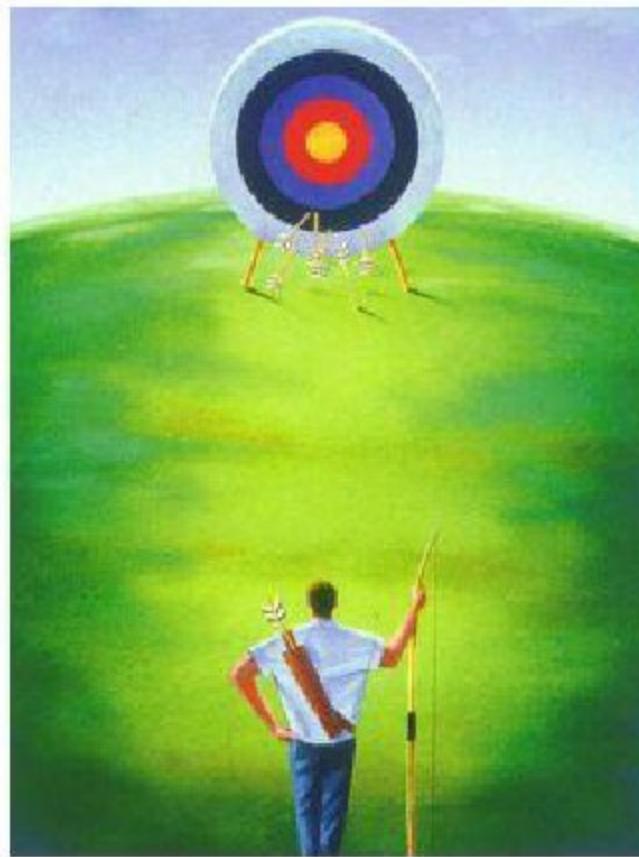
如果需要在已经发布的Release版本基础上针对某一个个别的客户更改（新增、改变、删除）某个特性，或者对特性下的功能、性能需求进行更改（新增、改变、删除），导致产品规格或总体方案变动，就会产生更改版本 (Modification)，更改版本是对发布后的Release版本的个性化版本

更改版本M (Modification) 一定要有利润或有战略补贴。

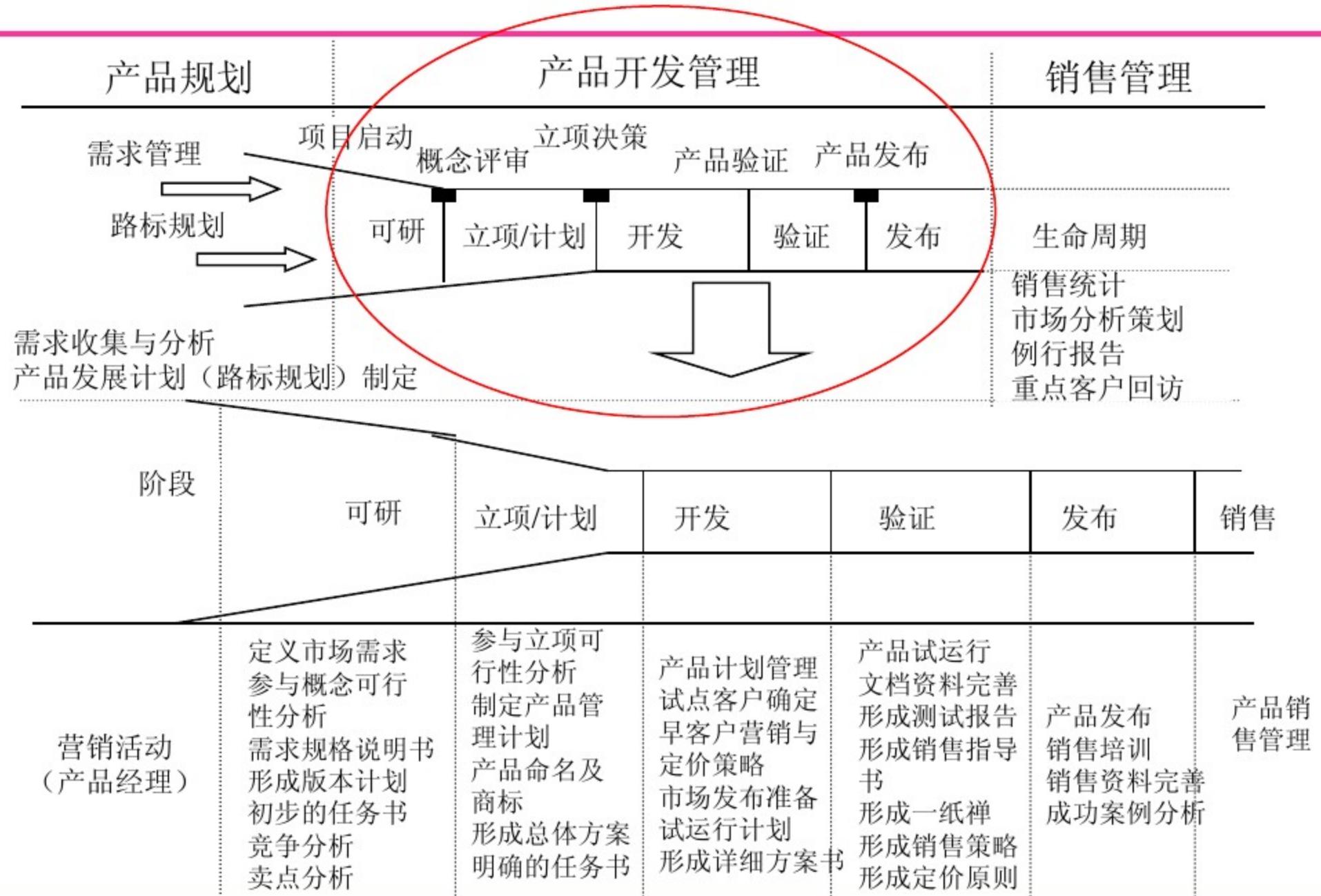
产品 (R) 与产品平台 (V) 的区别

	R版本	V版本
市场范围	细分市场	总体市场
开发对象	产品包	技术包
计划	业务计划	研发计划
发布时间间隔	短（月）	长（年）
面向对象	外部客户	公司内部
理解程度	对外销售的产品	研发理解的产品

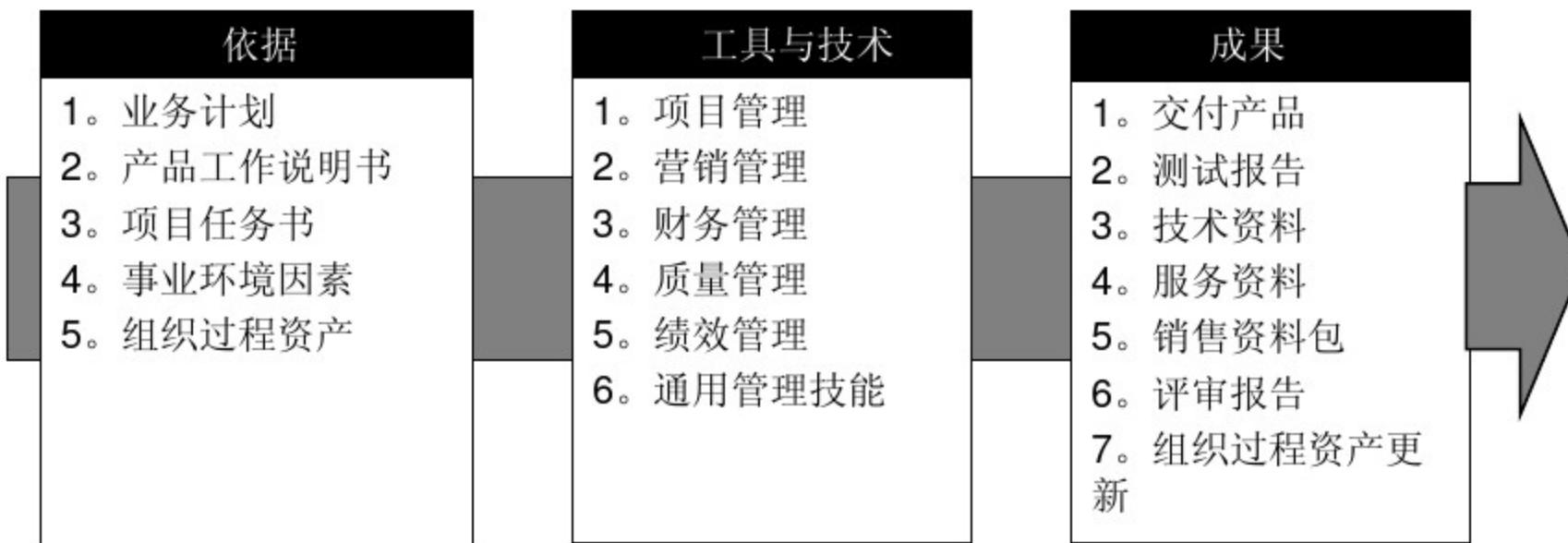
产品开发管理



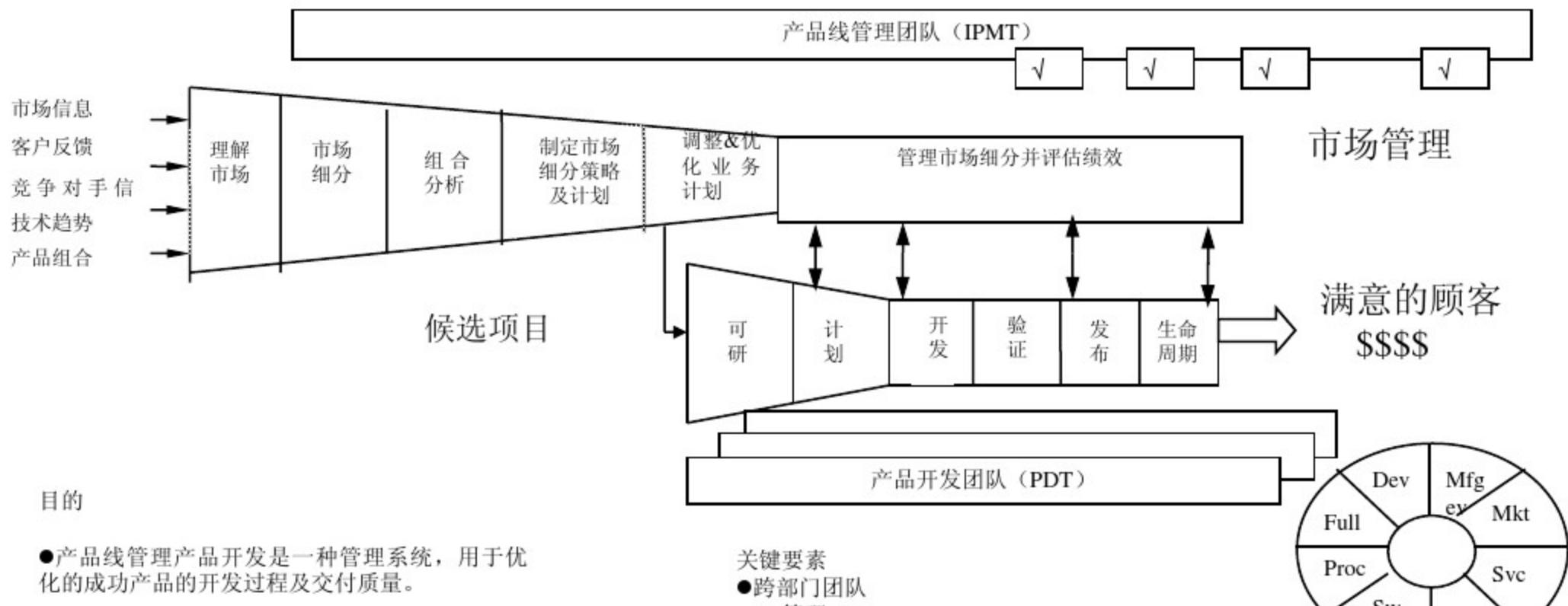
产品开发管理



产品开发管理依据、工具/技术与成果



产品开发管理框架



● 产品线管理产品开发是一种管理系统，用于优化的成功产品的开发过程及交付质量。

- ✓ 所有利益相关者早期参与得标准化方法
- ✓ 规范化得带里程碑的流程
- ✓ 项目管理
- ✓ 考评

关键要素

- 跨部门团队
 - 管理 - IPMT
 - 执行 - PDT
- 结构化流程
 - 6个阶段 4个决策评审点
- 一流的子流程
 - 项目管理 系统工程
 - 以用户为中心的设计 CBB - 重用
 - SAPPEALS 管道管理
 - 标杆比较 技术管理
- 考评
 - 平衡计分卡
- IPD工具

产品经理对产品开发管理依赖于.....

如下的系统：

- 管理流程
- 定义的角色
- 组织结构
- 考评和衡量指标

依赖于：

- 各个层次业务的跨部门团队协作
- 对客户和市场的关注
- 清晰定义的各个层次的职责得到履行

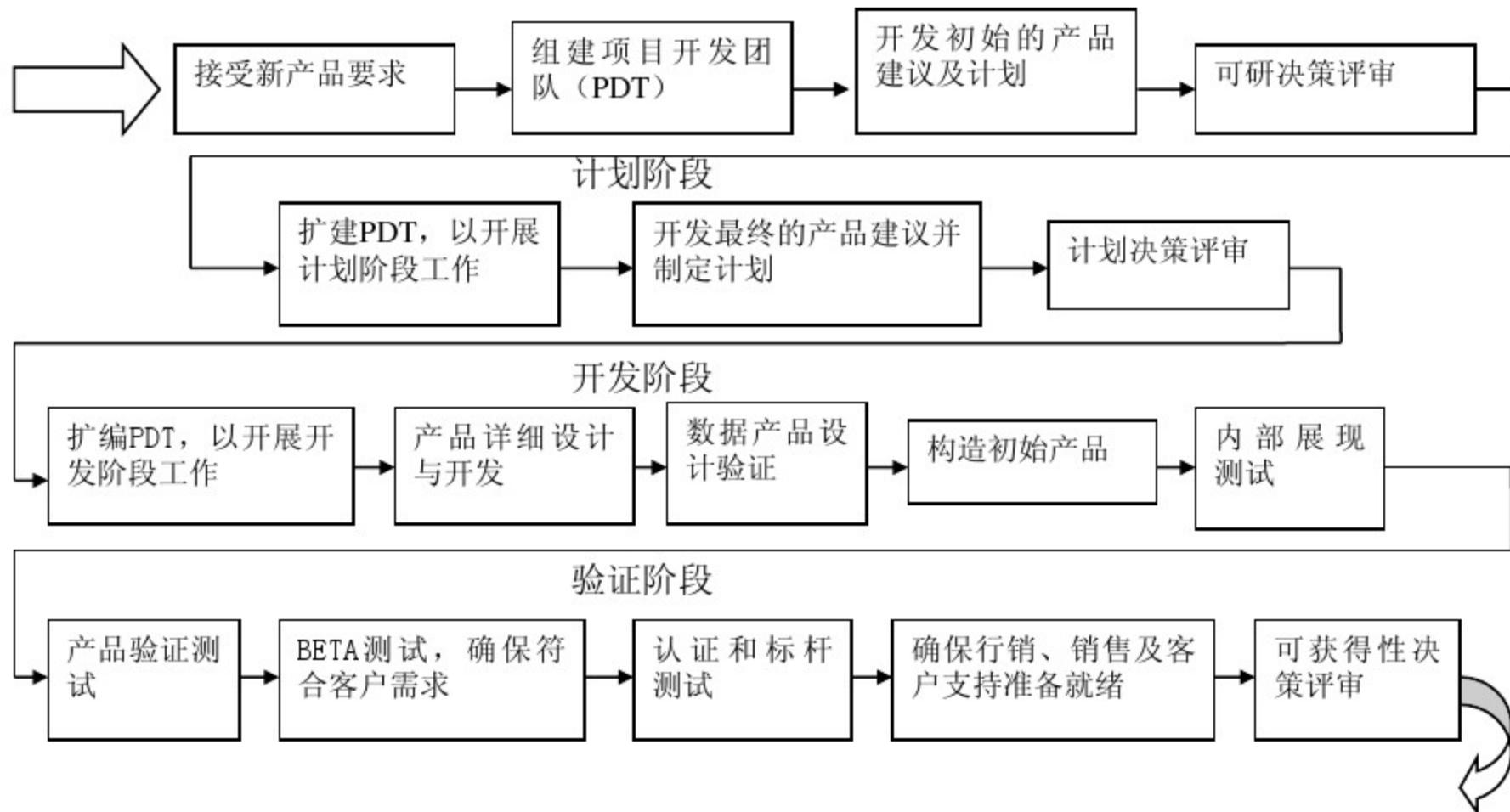
还需要：

- 信任的环境
- 信息开放
- 对能力的客观认识

产品开发流程

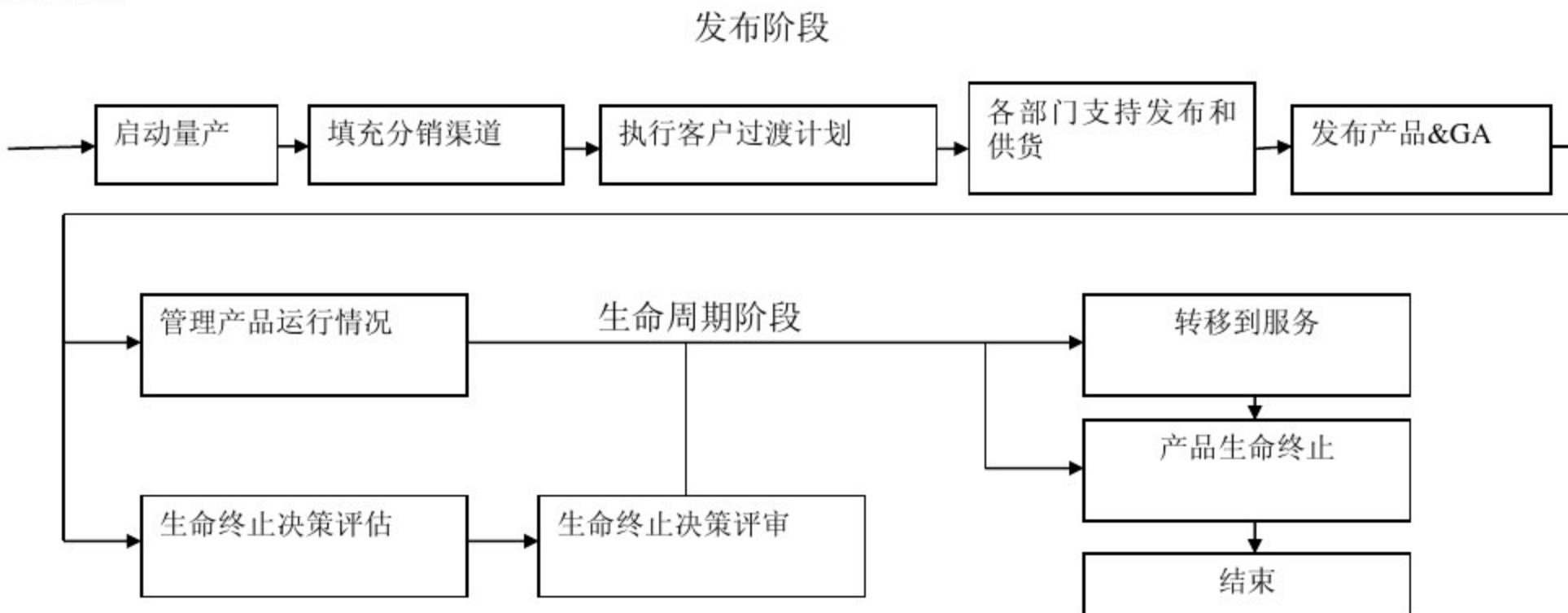
来自IPMT的任务书 (charter)

可研阶段



产品开发流程（续）

接前页



各个阶段都有清晰的目标、关注点和交付

——可研阶段

- 目标
 - 对产品机会的总体吸引力及是否符合公司的总体策略做出快速评估
- 关注
 - 主要关注于分析市场机会，包括估计的财务结果、成功的理由及风险
 - 评估是基于有效的假设，而不是详细的数据
 - 若可研得到批准，则在计划阶段将对假设进行证实
 - 若可研没有得到批准，则不浪费资源
- 交付
 - 初步的业务计划
 - 初步项目计划

各个阶段都有清晰的目标、关注点和交付 ——计划阶段

- 目标
 - 清晰地定义产品及其竞争优势，理解业务计划，制定项目计划及资源计划，确保风险可以被合理地管理
- 关注
 - 开发最终的产品方案（初步产品包方案地扩充），这一最终方案定义了产品、市场需求及需要各个业务部门的支持
 - 评估是基于事实数据（而不是假设），因此
 - 若计划得到批准，则开发团队将与产品经理签订一个合同来完成产品交付
 - 若计划没有得到批准，则不会浪费资源
 - 对可研阶段的假设进行证实
 - 通过与产品经理达成的“合同式”协议，产品开发团队得到授权
 - 在项目每个后续阶段的目标及整个项目的目标上达成共识
- 交付
 - 产品包最终方案
 - 产品规格
 - 产品开发项目计划

各个阶段都有清晰的目标、关注点和交付 ——开发阶段

- 目标
 - 设计产品，并将在经过批准的最终产品方案中的特有（unique）技术开发，以及行销策略和计划内容进行集成
- 关注
 - 确保产品在市场上成功
 - 评审市场及客户需求
 - 评审产品及财务假设
 - 设计和集成满足产品规格的产品
 - 准备和构建产品原型
 - 确保后台技术准备就绪
 - 明确、处理及减少风险和非确定性因素至可接受的水平
 - 确保产品具有可实现性
 - 准备发布过程文档（Prepare release process documentation）
 - 验证计划阶段的假设
- 交付
 - 测试和验证计划
 - 评估首例样品
 - 详细的产品发布计划
 - Beta测试地点/客户选择
 - 产品文档
 - 销售使能器开发（Sales enablers developde）

各个阶段都有清晰的目标、关注点和交付 ——验证阶段

- 目标
 - 执行为满足产品需求所做的设计更改，刻画产品特点并验证产品。
- 关注
 - 确保产品在市场上成功
 - 审视市场及客户需求
 - 审视产品及财务假设
 - 审视发布计划及销售使能器（Sales enablers）状态
 - 确保产品功能方面的信心（Functionality confidence）
 - 形成最终的产品规格
 - 修改设计，以满足规格要求（在工作原型中表现出来）
 - 确保制造准备就绪
 - 形成最终的发布过程文档（Release process documentation）
 - 对数据提供商是否已验证进行确认
 - 验证是否已开发主要的专利和知识产权并且在可接受的范围内发挥作用
 - 证实开发阶段的假设
- 交付
 - 修正的产品规格
 - 数据产品展现能力及产能（Productivity）计划
 - 合格的产品
 - 最终的产品发布计划

各个阶段都有清晰的目标、关注点和交付 ——发布阶段

- 目标
 - 发布产品以满足客户在性能、功能、可靠性及成本目标方面的需求
- 关注
 - 验证产品实现准备计划
 - 评估市场发布计划并进行必要的修改
 - 准备生命周期管理计划
 - 证实验证阶段的假设
- 交付
 - 生命周期管理计划
 - 对产品开发团队与产品经理签定的合同进行评估

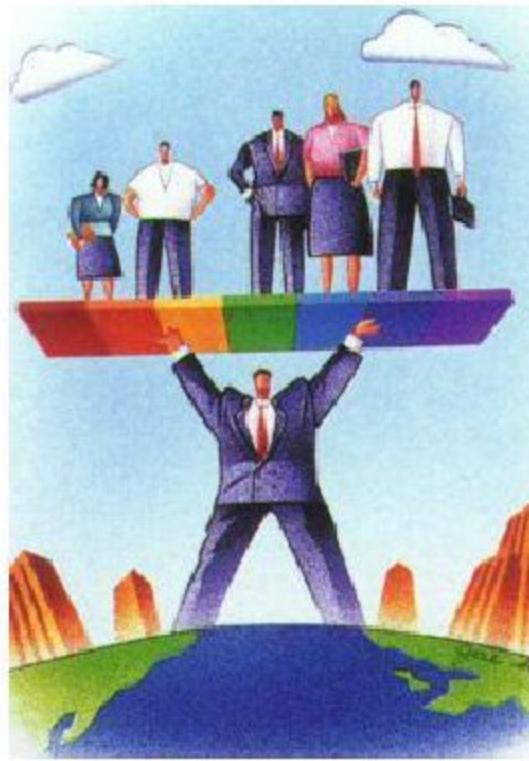
各个阶段都有清晰的目标、关注点和交付 ——生命周期阶段

- 目标
 - 在产品稳定运行到产品生命终结期间内对产品进行管理
- 关注
 - 管理产品直至产品生命终止 (**Manage product line to the end of life**)
 - 注意收集内部和外部信息，以确定产品过渡/替换
 - 制定产品过渡策略
 - 为客户提供产品支持以满足客户需求
 - 证实发布阶段的假设
- 交付
 - 终止/替换产品

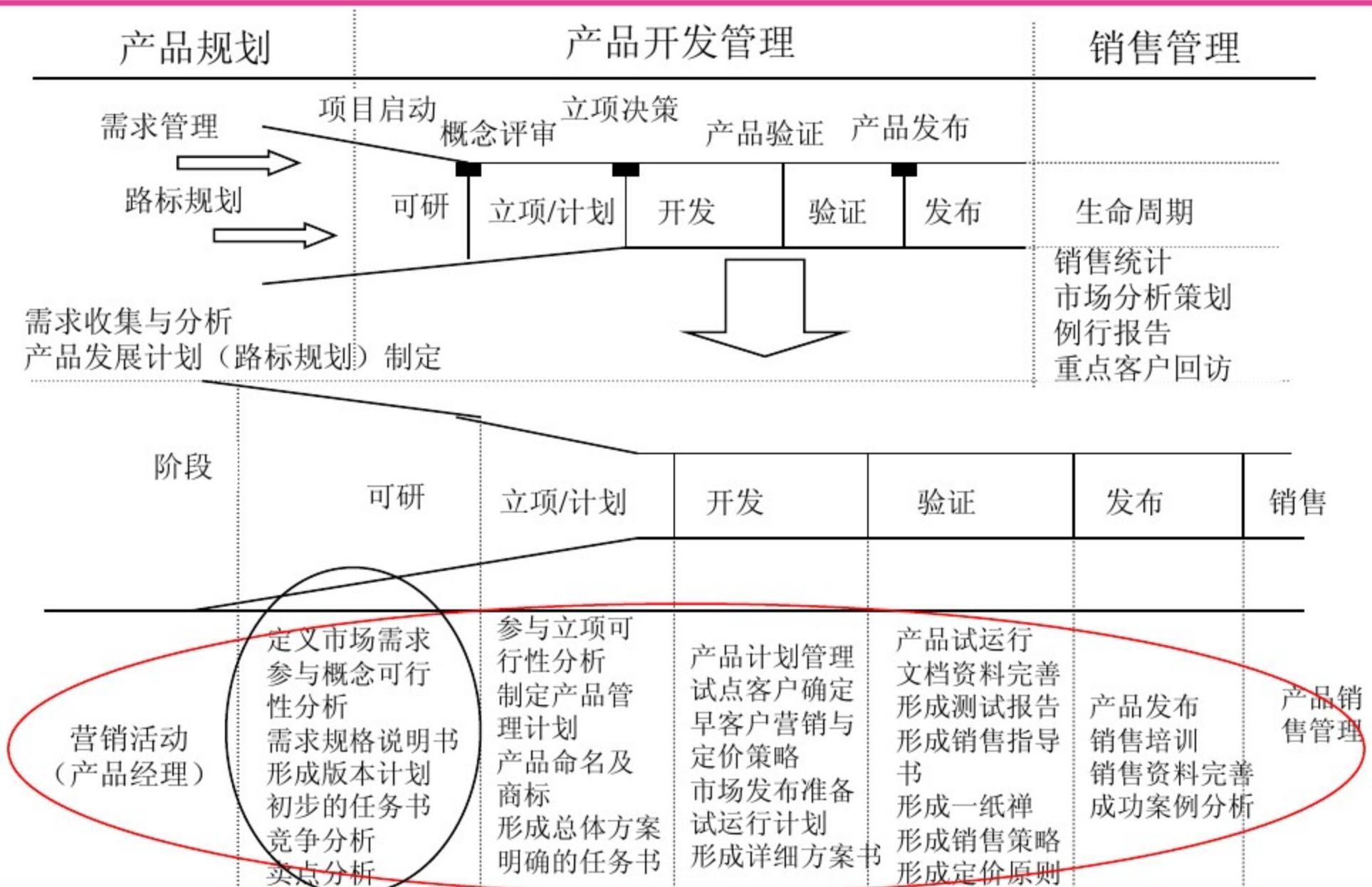
产品资料开发成果



产品上市推广管理



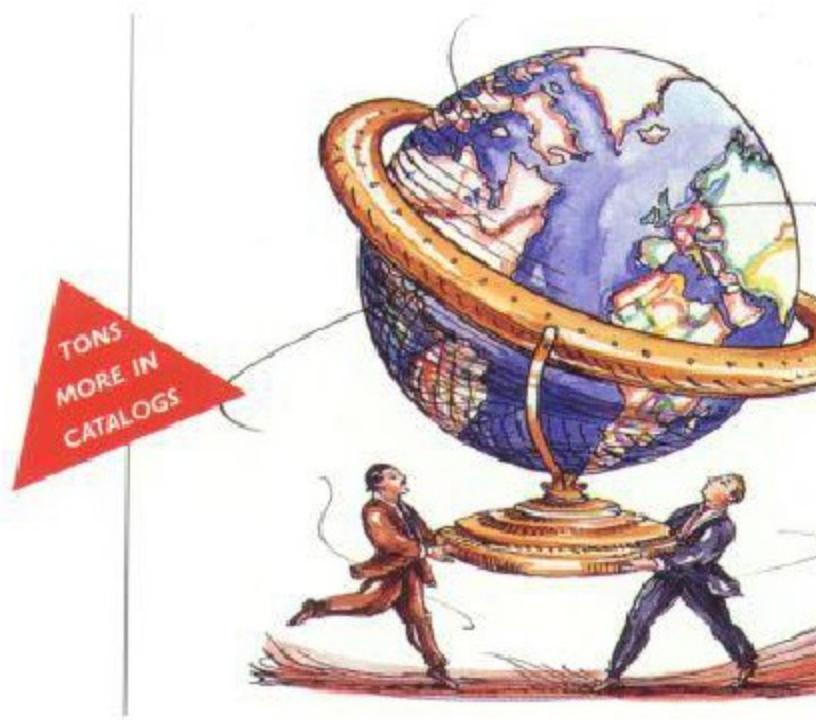
产品上市推广管理



产品经理的上市推广策略

- ☞ 1、卖点分析和产品 F F A B
- 2、产品定价及销售商务策略
- 3、产品命名及商标
- 4、样板点及试点建设
- 5、营销及推广策略制定
- 6、产品销售工具包
- 7、产品发布

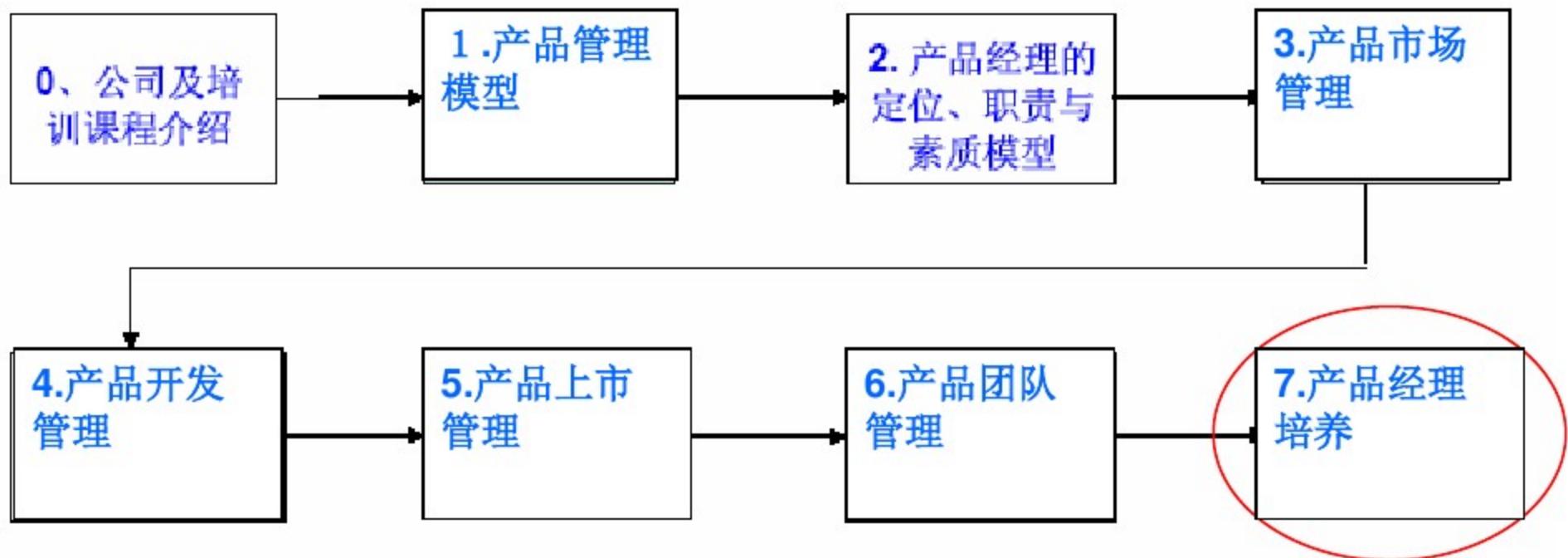
模板演示



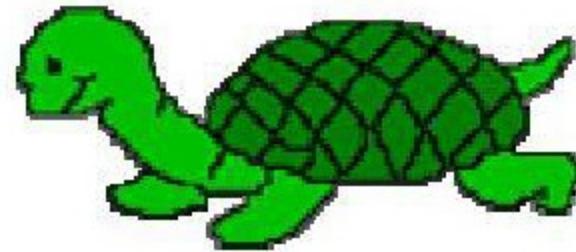
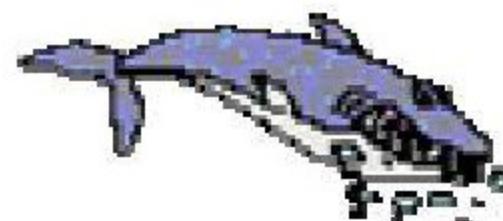
模板演示

- 产品管理绩效考核与评价管理
- 产品管理流程（市场管理六步骤、产品开发管理、产品推广策略）
- 产品经理培养课程体系

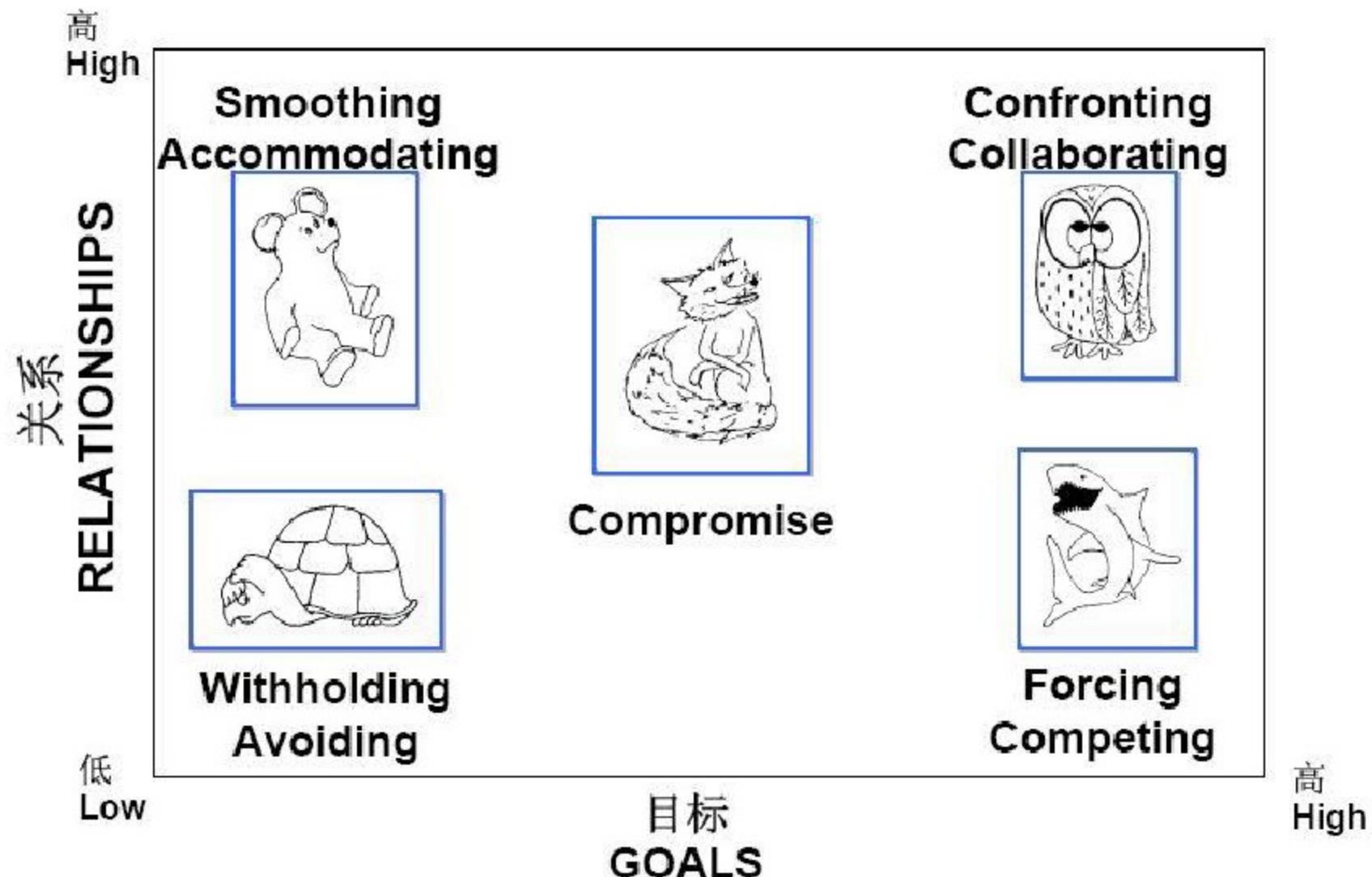
内容提示



产品经理，是哪种动物？



不同的产品选择不同类型产品经理



常用的产品经理培养方法

- 岗位轮换
 - 培养全流程的意识，换位思考
- 自我批判
 - 善于总结成功的经验和失败的教训
- 导师制
 - 团队的学习和培养，定点辅导
- 参加学习
 - 参加相应的系统培训课程，与业界产品经理交流

正式的产品经理培养方法——资源池

- 什么叫资源池

- 把具有潜力的产品经理组织起来，有计划的进行培养，形成一种梯队

- 建立资源池的目的

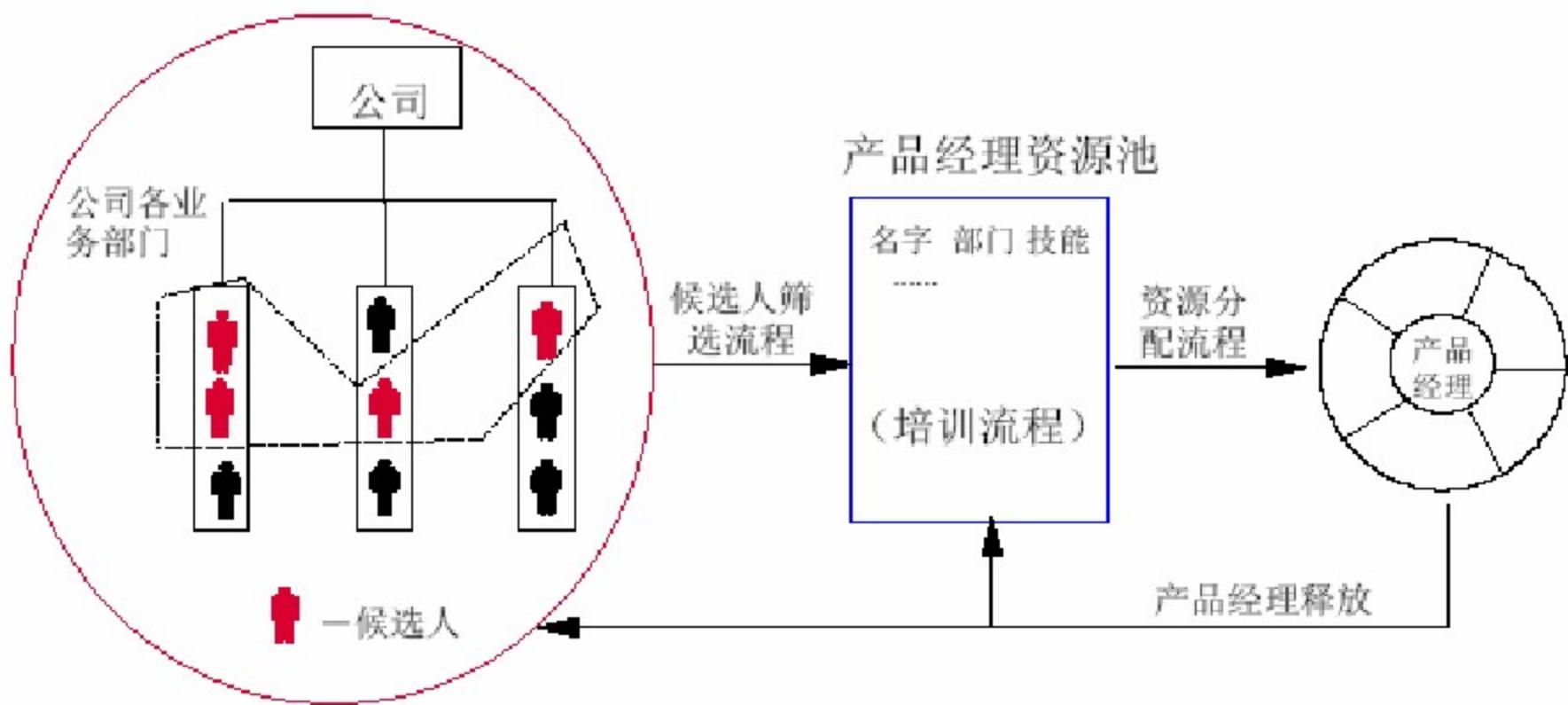
- 能够合理、高效的选拔和培养成功的产品经理

- 资源池建立的原则

- 以产品经理的技能模型为基础，兼顾现实情况
 - 制度建设和人员选拔同步互动进行
 - 培训和培养相结合

资源池的运作流程

■ 产品经理的筛选



资源池的运作机构及职责（一）

■ 产品部门

- 审批产品经理的筛选标准和认证方案，解决资源池运作中需要协调的重大问题
- 负责培训课程的开发
- 协调执行培养计划，负责计划监控，及时协调计划实施过程中出现的问题
- 负责产品经理的筛选，候选人的培养计划的制定与执行，候选人的评估，产品经理的分配和释放，并及时维护与更新引导者技能信息库

资源池的运作机构及职责（二）

- 各产品线

- 按照产品经理的筛选标准，积极作好产品经理候选人的推荐工作
- 配合实施产品经理培养计划，同时配合实施产品经理释放工作
- 为产品经理提供实际锻炼的机会并作好实战培养

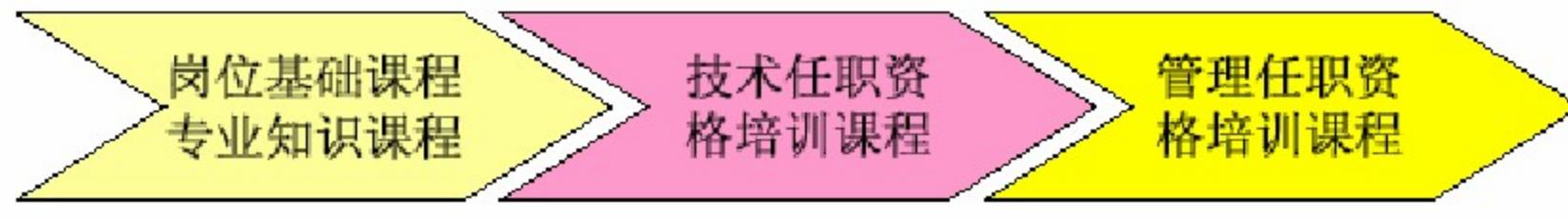
资源池工作推进的三个步骤

■ 启动阶段—> 发明阶段—> 推行阶段



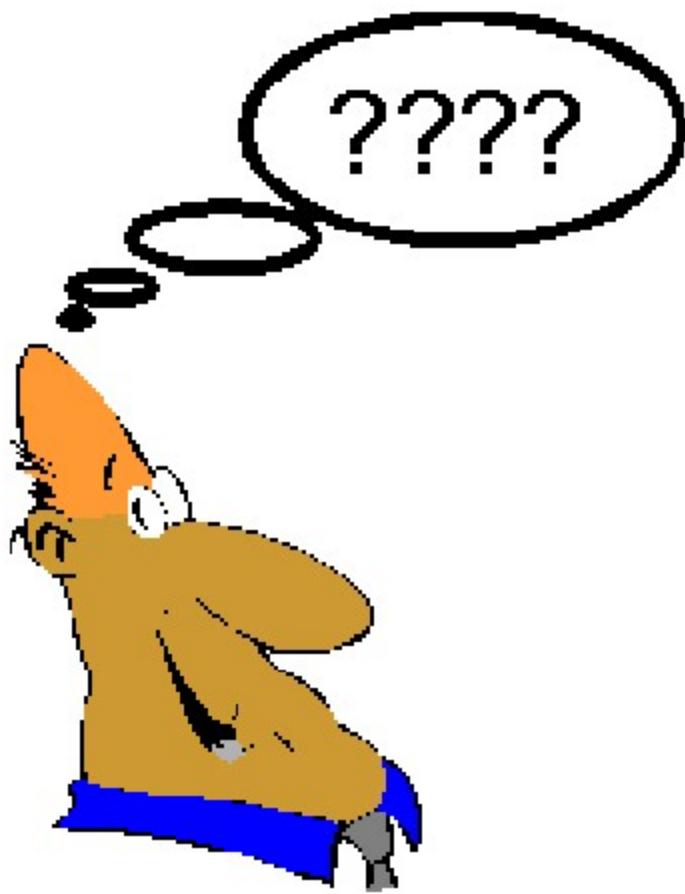
案例：产品经理职业化的培训实施

- 产品经理套餐培训分多次实施，每次采取封闭培训**1~2**天，培训课程共需要**50**余小时
- 采取分批培训，定期组织的培训方式，以保证每位产品经理都能得到系统化培训
- 侯选产品经理可以考虑提前安排培训，新任产品经理则必须经过系统化培训



产品经理创新意识培养：红海与蓝海

Any Questions?



临别赠言



产品经理翻越山峰的过程是艰难的，但是旅途是愉快的，
最终收获成功的那种团队的幸福感更是让人羡慕的！！



谢谢